

ПСИХОЛОГИЯ
PSYCHOLOGIES

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Daniel Goleman

Emotional Intelligence

Why It Can Matter
More Than IQ

Bantam Books

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект

Почему он может
значить больше, чем IQ

Перевод с английского Антонины Исаевой

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 159.923.35

ББК 88.912

Г74

Печатается с разрешения автора и литературного агентства Brockman, Inc.

Гоулман, Д.

Г74 Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 560 с.

ISBN 978-5-00057-088-3

Американский психолог, признанный эксперт в области эмоционального интеллекта Дэниел Гоулман утверждает, что наши эмоции играют в достижении успеха в семье и на работе гораздо большую роль, чем это принято считать.

Но что же такое «эмоциональный интеллект»? Можно ли его измерить? Чем отличается «обычный» интеллект от «эмоционального» и почему обладатели первого зачастую уступают место под солнцем обладателям второго?

Хотите узнать ответы и научиться справляться с унынием, гневом, вспыльчивостью, депрессией и стать успешнее? Читайте эту книгу. Она будет полезна не только студентам и преподавателям, но и родителям.

УДК 159.923.35

ББК 88.912

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© 1995 by Daniel Goleman.

Introduction copyright © 2005. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-00057-088-3

Оглавление

- 14 **Задача Аристотеля**
- 17 Зачем понадобилось данное исследование
- 20 Наше путешествие

- 25 **ЧАСТЬ 1. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ МОЗГ**

- 26 **Глава 1. Зачем нужны эмоции**
- 28 Когда страсти управляют рассудком
- 30 Побуждения к действию
- 35 Два наших ума
- 37 Как развивался мозг

- 43 **Глава 2. Анатомия эмоционального бандитизма**
- 45 Местопребывание всех страстей
- 48 Нервная проводка для передачи сигналов
- 50 «Эмоциональный часовой»
- 54 Специалист по эмоциональной памяти
- 56 Устаревшие нервные сигнализаторы тревоги
- 59 Когда эмоции проворны и «безграмотны»
- 62 Управляющий эмоциями
- 66 Согласование эмоций и мышления

71	ЧАСТЬ 2. ПРИРОДА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА
72	Глава 3. Когда умный глупеет
75	Эмоциональный интеллект и судьба
78	Еще одна разновидность способности мышления
85	Спок против Латы: когда познавательной способности недостаточно
90	Могут ли эмоции быть разумными?
93	Коэффициент умственного развития и эмоциональный интеллект: чистые типы
97	Глава 4. Познай самого себя
102	Вспыльчивые и индифферентные
104	Бесчувственный мужчина
107	Полезно чутать нутром
111	Проникновение в бессознательное
114	Глава 5. Рабы страстей
118	Анатомия ярости
121	«Волна» ярости
122	Основой гнева служит гнев
124	Бальзам для гнева
125	Успокоение
128	Обманчивость разрядки напряжения с помощью высказывания
129	Успокоение тревоги: ну что, беспокоимся?
134	Как «работает» беспокойство
138	Как справляться с меланхолией
142	Способы поднять настроение
147	«Невозмутимые»: жизнерадостное отрицание

152	Глава 6. Главная одаренность
156	Контроль побуждений: тест с зефиром
161	Дурные настроения, путаное мышление
166	Сосуд Пандоры и Полианны: сила позитивного мышления
168	Оптимизм как великий мотиватор
173	Поток вдохновения: нейробиология выдающегося мастерства
178	Обучение и вдохновение: новая модель образования
182	Глава 7. Корни эмпатии
185	Как раскрывается эмпатия
188	Хорошо настроенный ребенок
190	Последствия неправильной настройки
193	Неврология эмпатии
197	Эмпатия и этика: источник альтруизма
199	Жизнь без эмпатии: мышление растлителя, нравственный облик социопата
207	Глава 8. Искусство общения
210	Выкажи хоть немного эмоций
213	Экспрессивность и «заражение эмоциями»
218	Зачатки социального интеллекта
223	Как становятся социально некомпетентными
227	«Мы тебя ненавидим»: у порога
230	Эмоциональная проницательность: рассказ об одном случае
235	ЧАСТЬ 3. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ РАЗУМ В ДЕЙСТВИИ
236	Глава 9. Закадычные враги
238	Брак с его и ее точек зрения: корни, уходящие в детство
244	Неправильные линии поведения в супружестве
248	Ядовитые мысли
252	«Затопление»: брак тонет

- 255 Мужчины: ранимый пол
257 Мужчинам и женщинам: информация для супругов
258 Плодотворные сражения
261 Спокойствие
262 Разговор с самим собой, нейтрализующий ядовитые мысли
263 Мирное общение: слушать и говорить, не прибегая к обороне
266 Практика

268 **Глава 10. Управление с душой**

- 271 Критика — дело тонкое
274 Наихудший способ мотивации
277 Искусная критика
280 Как быть с непохожестью
283 Истоки предрассудков
285 Нулевая терпимость к нетерпимости
288 Организационный здравый смысл и групповой коэффициент умственного развития

296 **Глава 11. Психика и медицина**

- 299 Психическая деятельность организма: как эмоции влияют на здоровье
303 Отравляющие эмоции: клинические данные
305 Когда гнев равносител самоубийству
310 Стресс: несоразмерная и неуместная тревожность
315 Издержки депрессии с точки зрения медицины
319 Положительные эмоции полезны для здоровья
319 Расплата за пессимизм и польза оптимизма
321 С помощью друзей: терапевтическое значение взаимоотношений
324 Целительная сила эмоциональной поддержки
326 Включение эмоционального интеллекта в медицинское обслуживание
330 На пути к заботливой медицине

335	ЧАСТЬ 4. ОКНА ВОЗМОЖНОСТИ
336	Глава 12. Семейный плавильный тигель
342	«Включение души»
345	Обретение эмоциональных основ
348	Как вырастить хулигана
350	Жестокое обращение ведет к угасанию эмпатии
354	Глава 13. Психическая травма и повторное эмоциональное обучение
358	Ужас, вмерзший в память
362	Расстройство вследствие посттравматического стресса как расстройство лимбической системы
366	Эмоциональное переучивание
369	Переучивание эмоционального мозга
372	Повторное эмоциональное обучение и излечение от психической травмы
377	Психотерапия в качестве эмоционального наставника
381	Глава 14. Темперамент — не фатум
385	Нейрохимия застенчивости
388	Ничто меня не тревожит: жизнерадостный характер
392	Укрощение перевозбужденного миндалевидного тела
397	Детство: «окно благоприятной возможности»
399	«Важнейшие окна»
405	ЧАСТЬ 5. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ
406	ГЛАВА 15. Чем оборачивается эмоциональная безграмотность
408	Эмоциональное нездоровье
412	Укрощение агрессивности

418	Школа для хулиганов
420	Как избежать депрессии
422	Цена современности: растущие темпы распространения депрессии
425	Как протекает депрессия у молодежи
428	Депрессионный образ мышления
430	Отравляющая депрессия
433	Нарушение питания
437	Только одинокие: они исключены из школы
441	Обучение дружбе
443	Спиртное и наркотики: привыкание как самолечение
449	Больше никаких «войн»: общий путь — профилактика
452	Одной информации недостаточно
454	Действующие компоненты
457	Глава 16. Обучение эмоциям
461	Урок сотрудничества
462	Спорный вопрос
465	Последующий анализ: несостоявшаяся драка
467	Тревоги дня
468	Азбука эмоционального интеллекта
470	Эмоциональная грамотность в старом городе
473	Страх
474	Замаскированная эмоциональная грамотность
476	Эмоциональное расписание
481	Главное — правильно выбрать время
483	Эмоциональная грамотность как предупредительная мера
487	Новый взгляд на школьное образование: обучение жизнью, заботливые сообщества
489	Расширенная миссия школы
491	Меняет ли дело эмоциональная грамотность?
497	Характер, мораль и искусство демократии
499	Заключение

- 503 **ПРИЛОЖЕНИЯ**
- 504 **Приложение А. Что такое эмоция?**
- 508 **Приложение Б. Признаки эмоционального ума**
- 518 **Приложение В. Невральная схема страха**
- 524 **Приложение Г. Консорциум У. Т. Гранта:
действующие компоненты
профилактических программ**
- 526 **Приложение Д. Курс обучения:
познай самого себя**
- 528 **Приложение Е. Социальное и эмоциональное
обучение: результаты**
- 534 **Благодарности**
- 537 **Об авторе**

*Посвящается Таре,
неистощимому источнику эмоциональной мудрости*

Задача Аристотеля

Всякий может разгневаться — это легко, но совсем не так легко разгневаться на того, кто заслужил, причем до известных пределов, в надлежащее время, с надлежащей целью и надлежащим образом.

Аристотель. Никомахова этика

Невыносимо парило уже с утра. В Нью-Йорке выдался один из тех жарких и влажных августовских дней, когда ощущение дискомфорта всех приводит в уныние. Я возвращался в отель. Вошел в автобус, следовавший по Мэдисон-авеню. И тут же испытал потрясение, встретившись взглядом с чернокожим водителем средних лет, сиявшим радостной улыбкой. Он поприветствовал меня дружеским: «Здорово! Как дела?» Так он обращался ко всем входящим. Каждый вздрагивал от неожиданности, но из-за погоды и дурного расположения духа мало кто отвечал на добродушное приветствие.

Меж тем автобус, вырuling из уличных пробок, неспешно полз по центру послеполуденного города в потоке машин, густом, как всегда в этот час. И по пути в спальный район происходило медленное, прямо-таки волшебное превращение. Водитель между делом развлекал

нас непрерывным монологом обо всем на свете: вон в том магазине во время распродажи творилось нечто невообразимое, а в этом музее открылась замечательная выставка. Вы еще ничего не слышали о новом фильме? Его недавно начали показывать в кинотеатре на углу... Восхищение богатыми возможностями, которые Нью-Йорк предоставляет жителям, заразило пассажиров. Приближаясь к своей остановке, каждый избавлялся от мрачной угрюмости, и когда водитель кричал вслед: «Пока! Всех благ!», с улыбкой отвечал ему тем же.

Память об автобусной поездке по Мэдисон-авеню жила во мне почти двадцать лет. На тот момент я только что защитил докторскую диссертацию по психологии; но в те времена психологи обращали слишком мало внимания на механизм подобных метаморфоз. Психологической науке почти ничего не было известно о возникновении эмоций. Однако уже тогда, представив себе, как вирус доброжелательности прокатывается по городу от бывших пассажиров того автобуса, я понял: водитель оказался кем-то вроде местного миротворца. Можно сказать, почти волшебником — ведь он преобразил бродившую в душах пассажиров мрачную раздражительность, чуть-чуть смягчил их сердца, сделал их самих добрее.

Приведу для сравнения несколько сообщений из еженедельной газеты.

- В одной из школ девятилетний ученик разбушевался, залил краской парты, компьютеры и принтеры и покорежил машину на школьной автостоянке. Причина в том, что соученики-третьеклассники назвали его «сосунком», и он вознамерился переубедить их.
- Случайное столкновение в толпе тинейджеров, слонявшихся у манхэттенского клуба по интересам, привело к потасовке. Восемь подростков получили ранения. Драка закончилась тем, что один из обиженных открыл стрельбу из автоматического пистолета 38-го калибра. В отчете

сообщается: в последние годы подобная пальба как реакция на мнимое неуважение становится все более и более обычным явлением по всей Америке.

- По сообщениям печати о жертвах убийств моложе двенадцати лет, 57 процентов убийц составляют родители, отчимы или мачехи. Почти в половине случаев взрослые заявляют, что «просто пытались дисциплинировать ребенка». Избиение до смерти спровоцировано «нарушениями» следующего рода: ребенок мешает смотреть телевизор, плачет, пачкает пеленки и т. д.
- Юношу-немца, члена неонацистской группы, судили за убийство пяти турецких женщин и девушек: пока они спали, он устроил пожар. На суде он рассказал, что не сумел сохранить работу, начал пить и в своей жестокой судьбе винил иностранцев. Едва слышным голосом он объяснял: «Я не перестаю глубоко сожалеть о содеянном, мне бесконечно стыдно».

Каждый день поток новостей в изобилии приносит подобные сообщения. Люди все хуже умеют ладить друг с другом, а ведь это угрожает всеобщей безопасности. Низменные побуждения идут на нас в атаку, вызывая безудержное желание уничтожать. Значит, в нашей собственной жизни, в жизни окружающих людей происходит широкомасштабный выход эмоций из-под контроля. Они вызывают волну разрушений, за которой, конечно, иногда следует раскаяние. Что с того? Ведь жизнь каждого под угрозой.

Последнее десятилетие прошло под барабанную дробь сообщений, свидетельствующих, как стремительно растет количество нелепых выходов, проявлений безрассудства и безответственности в семьях, сообществах и коллективах. Перед нами — рассказы о всплесках ярости и отчаяния одиноких детей, оставленных работающими родителями на попечение телевизора вместо приходящей няни. Детей, страдающих от того, что они оказались заброшенными, остались без внимания, подверглись жестокому обращению или

стали жертвами распушенности родителей. Статистика показывает, что душевное нездоровье распространяется все шире, что случаев депрессии во всем мире становится все больше. Нарастает волна агрессивности: подростки с огнестрельным оружием в школах, перестрелки на автострадах, зверские убийства бывших коллег, совершенные работниками, недовольными увольнением. *«Злоупотребление эмоциями», «стрельба из автомобилей на дорогах», «посттравматический стресс»* — за прошедшее десятилетие все эти выражения вошли в повседневный лексикон. Теперь в конце разговора вместо ободряющего «Всего хорошего!» мы скептически произносим: «Ну, давай!».

Эта книга поможет вам найти смысл в бессмыслице. Как психолог и журналист газеты «Нью-Йорк таймс» — а ваш покорный слуга выступает в этом качестве последние десять лет, — я отчетливо замечаю прогресс в научном понимании сферы иррационального. Более всего меня поражает соседство двух явно противоположных тенденций. С одной стороны, растет неблагополучие в эмоциональной жизни общества, с другой — появляются некоторые эффективные средства оздоровления сложившейся обстановки.

Зачем понадобилось данное исследование

Итак, в последние десять лет неутешительная информация поступала со всех сторон. И тогда представители ученого мира всерьез принялись анализировать эмоции. Среди наиболее впечатляющих результатов следует отметить исследования человеческого мозга в процессе функционирования. Они стали возможны благодаря новейшим разработкам в области технологии оптических изображений отделов головного мозга. Впервые в истории человечества ученые сумели увидеть то, что веками оставалось тайной за семью печатями. Мы начинаем понимать, как, пока мы думаем и чувствуем, строим

мысленные образы и мечтаем, работает эта невообразимо сложная система из огромной массы клеток. Обилие данных в области нейробиологии помогает лучше понять, каким образом мозговые центры, ответственные за эмоции, заставляют нас гневаться или плакать. Или как самые потаенные отделы мозга, подталкивающие развязывать войны или пробуждающие любовь, направляют энергию на добро или зло. Подобные изыскания беспрецедентны. Они раскрывают механизмы бурного проявления эмоций и их ослабления, а еще показывают способы выхода из коллективного эмоционального кризиса.

Между прочим, с написанием данной книги мне пришлось повременить, дожидаясь, пока урожай научных исследований созреет. Причина столь длительной задержки коренилась, главным образом, вот в чем: раньше исследователи отводили на удивление мало места изучению роли чувств в ментальной жизни человека. В образовавшуюся таким образом пустоту хлынул поток разного рода книг на тему «Помоги себе сам», изобилующих полезными советами, разработанными в лучшем случае по результатам клинических исследований, но непременно при отсутствии серьезной научной базы. Теперь же наука наконец вправе со знанием дела вести разговор о решении неотложных и весьма запутанных проблем психики в ее наиболее иррациональных проявлениях. А значит, с большей или меньшей точностью составить карту человеческих чувств.

Такая карта опровергнет мнение тех, кто придерживается узкого представления об интеллекте. Они доказывают, будто степень умственного развития* задается нам генетически, а посему не может изменяться под влиянием жизненного опыта. Что наша судьба

* В книге также будет часто говориться о коэффициенте умственного развития (IQ, Intelligence Quotient, в буквальном переводе «коэффициент интеллекта»). В тесте на IQ выявляют способности к мышлению (не эрудицию). *Прим. ред.*

в значительной степени определяется умственными способностями, которыми мы наделены от природы. Аргумент сильный, но он не снимает острого вопроса: можем ли мы хоть что-нибудь изменить, чтобы наши дети жили лучше? Какие факторы срабатывают, например, когда люди с высоким коэффициентом умственного развития терпят неудачу? Или когда, напротив, те, у кого выявлены скромные способности, оказываются на удивление успешными?

Лично я настроен доказать, что причина чаще всего в том, что я называю «эмоциональным интеллектом». Самоконтроль, рвение и настойчивость, а также умение мотивировать свои действия, — все это, как мы увидим в дальнейшем, детей можно научить. И тем самым предоставить им возможность наилучшим образом использовать умственный потенциал, выпавший в генетической лотерее.

В таком контексте ясно виден наш моральный императив. Настали времена, когда структура общества расплывается все быстрее. Эгоизм, насилие и духовное убожество, похоже, разрушают социальное благополучие. Вот почему важно говорить об эмоциональном интеллекте: благодаря ему чувства, характер и внутренние нравственные стимулы оказываются тесно связанными. Становится все более очевидным, что фундаментальные этические установки вытекают из лежащих в их основе эмоциональных способностей. Порыв, например, есть средство выражения эмоций; источником всех порывов является чувство, выражающееся в действии. Для тех, кто пребывает во власти порывов, то есть для людей с недостаточным самоконтролем, характерно отступление от строгих принципов морали (ведь способность контролировать порывы составляет основу воли и характера). К тому же альтруизм проистекает из эмпатии — способности улавливать и расшифровывать эмоции других людей. Если нет понимания нужды или отчаяния другого человека, то и беспокоиться не о чем. И если в наше время требуются какие-либо моральные позиции, так именно эти две: сдержанность и сострадание.

Наше путешествие

В настоящей книге я выступаю как гид в научной экспедиции, отправляющейся в страну эмоций. Путешествие поможет понять некоторые самые сложные моменты нашей жизни и окружающего мира. Цель путешествия в том, чтобы узнать, что значит «привнести разум в мир эмоций» и как это сделать. Такое понимание само по себе может до известной степени оказаться полезным. Ведь проникновение в область чувств приводит к тому же результату, что и в квантовой физике: наблюдатель изменяет картину, которую видит.

Наше путешествие начинается в части 1 с новых открытий, касающихся эмоциональной архитектуры мозга. Они объясняют самые обескураживающие моменты нашей жизни, когда чувство подавляет всяческую рациональность. Многие проясняет понимание того, как взаимодействуют структуры мозга, управляющие приступами ярости или страха, страстью и радостью. Мы узнаем, как именно устанавливаются эмоциональные привычки, подрывающие наши лучшие намерения, а также то, что мы можем сделать, чтобы подавить наиболее разрушительные, вредящие нам самим эмоциональные порывы. И важнее всего — что данные неврологии говорят о существовании «окон возможности» формирования эмоциональных привычек у наших детей.

Следующую длительную остановку в нашем путешествии мы сделаем в части 2. Там мы поговорим о том, как особенности нервной системы каждого человека в течение жизни развиваются в основополагающую интуицию, называемую эмоциональным интеллектом. Он позволяет, например, сдерживать эмоциональный порыв, угадывать сокровенные чувства другого человека и налаживать взаимоотношения — в общем, как говорил Аристотель, приобретать редкостное умение «гневаться на того, кто заслужил, причем

до известных пределов, в надлежащее время, с надлежащей целью и надлежащим образом». (Читатели, у которых нет желания вдаваться в неврологические подробности, могут сразу переходить к этому разделу.)

Человеку даны способности, помогающие прожить жизнь. Среди них главное место занимают эмоции — если, конечно, расширить содержание понятия «быть разумным». В части 3 рассматриваются некоторые отличия, определяющиеся «разумностью». Как эта способность помогает сохранить наиболее значимые для нас взаимоотношения, а ее отсутствие приводит к их разрушению? Каким образом характер рынка, изменяющий формы нашей трудовой жизни, побуждает человека с развитым эмоциональным интеллектом достигать успеха на рабочем месте? Почему «ядовитые» эмоции подвергают опасности наше физическое здоровье ничуть не меньше, чем пачка сигарет в день? Почему эмоциональное равновесие служит защитой нашего здоровья и благополучия?..

Согласно законам генетики, мы получаем в наследство некий набор эмоциональных установок, определяющих наш темперамент. Однако связанные с эмоциями цепи сетчатой формации мозга чрезвычайно легко поддаются влиянию, а значит, темперамент вовсе не является чем-то предопределенным. В части 4 мы обсудим, как эмоциональный опыт, приобретенный нами в детские годы дома и в школе, формирует наши эмоциональные схемы, делая нас знающими — или неумелыми. Это означает, что детство и отрочество — своего рода «окна возможностей», необходимые для закрепления существенно важных эмоциональных особенностей, которые будут управлять нашей жизнью.

Часть 5 книги откроет нам, какие опасности подстерегают тех, кто в период достижения зрелости не научится править царством эмоций. Как получается, что недостаток эмоционального интеллекта расширяет диапазон рисков — от депрессии или склонности

к насилию до нарушения питания и злоупотребления наркотиками? Кроме того, мы познакомимся со школами, использующими передовые методики, где детей обучают навыкам общения и умению владеть эмоциями — то есть тому, что всегда поможет выбрать верный путь в жизни.

Надо заметить, что наибольшую тревогу вызывают данные массового опроса родителей и преподавателей. Они свидетельствуют о возникшей во всем мире тенденции к усилению неблагополучия в эмоциональной сфере нынешнего поколения в сравнении с предыдущим. Дети становятся все более раздраженными и непослушными, все более нервными и склонными впасть в тревогу, все более импульсивными и агрессивными, они чувствуют себя все более одинокими и подавленными.

Что же касается средств исправить ситуацию, то, по-моему, их следует искать среди методов, которые мы выбираем для подготовки молодежи к взрослой жизни. До сих пор мы оставляли эмоциональное образование наших детей на волю случая, всякий раз получая все более ужасающие результаты. Одним из решений проблемы явилось бы новое представление о роли школы в воспитании человека. Что получится, если в классной комнате сольются воедино ум и сердце? Неслучайно наше путешествие закончится посещением занятий в школах нового типа, где ставится цель дать детям хорошую подготовку по основам эмоционального интеллекта. Я предвижу время, когда обычной практикой в системе образования станет развитие наиважнейших человеческих способностей — самопознания, самоконтроля и эмпатии. Когда людей будут обучать умению слушать, улаживать конфликты и поддерживать сотрудничество.

В «Никомаховой этике» — философском исследовании добродетели, характера и добропорядочной жизни — Аристотель поставил перед собой задачу научить людей управлять эмоциональной жизнью

с помощью интеллекта. В эмоциях, правильно использованных, таится мудрость: они направляют наше мышление, определяют наши ценности, помогают выжить. Но им ничего не стоит сбить нас с правильного пути, что слишком часто и происходит. Как представлялось Аристотелю, дело не в эмоциональности, а в *уместности* эмоций и их выражения. Вопрос в том, как привнести ум в эмоции — и одновременно вежливость на наши улицы и внимание и заботу в жизнь нашего общества.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

